

Glovo 2.0

Pivotando hacia un nuevo modelo de negocio

Joan Enric Ricart
Mathieu Carezzo
Albert Tapia

A finales del verano del 2016, Glovo se enfrentaba una difícil situación. Después de más de un año de actividad, el crecimiento de la compañía ya no era satisfactorio. Financieramente, se estaba alejando del punto de equilibrio y no conseguía ampliar su base de usuarios tan rápido como se había previsto en el plan de negocio (y como también había prometido a sus actuales inversores). El futuro de la empresa era incierto. Sin embargo, un año después, en septiembre del 2017, conseguía cerrar una ronda de financiación de 30 millones de euros y se veía inmersa en un plan de expansión internacional muy ambicioso. El volumen de operaciones estaba aumentado significativamente, y la compañía tenía presencia en nuevas áreas geográficas como Latinoamérica y el resto de Europa.

El diagnóstico

Desde los comienzos hasta abril del 2016, el crecimiento de Glovo fue impresionante. El número mensual de pedidos aumentó significativamente, mostrando una tendencia de crecimiento sostenido e ininterrumpido. Sin embargo, la situación se volvió complicada en los meses siguientes. Aunque la compañía comenzó a operar en más ciudades de España, así como en Milán y París, sus expectativas de crecimiento no se cumplieron. La suposición de que, al operar en más mercados, Glovo vería un aumento en los pedidos, al menos en proporción, en la práctica resultó no ser cierto. Este estancamiento motivó al equipo que lideraba la empresa a analizar la situación y reflexionar sobre la sostenibilidad del modelo de negocio. ¿Qué debían cambiar para recuperar la senda de crecimiento que le había permitido, a Glovo, cerrar con éxito, grandes rondas de financiación, y atraer, al menos inicialmente, a muchos clientes nuevos, a un coste relativamente bajo? ¿Era el precio lo que tendrían que cambiar? ¿Sería el modo en el que Glovo

Caso preparado por el profesor Joan Enric Ricart, Mathieu Carezzo, lecturer, y Albert Tapia, asistente de investigación. Septiembre del 2019.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2019 IESE. Copyright de esta traducción © 2020 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 4/11/20



repartía el pastel entre la empresa y sus repartidores (*glovers*)? ¿Tal vez el problema era su propuesta de valor? Su diagnóstico final se resumía en los siguientes ítems:

- El **precio**, fijado en 5,50 euros, no resultó ser realista. Glovo estaba ofreciendo un servicio caro, atractivo solo para un pequeño segmento de mercado, ya que, en algunas ocasiones, el coste de entrega era incluso superior al del producto a transportar. De algún modo, Glovo se estaba convirtiendo en un servicio para esnobs, un perfil de cliente que tenía poco en común con el público objetivo de la empresa: joven y con cierta aversión a los productos o servicios caros (véase el **Anexo 1**).
- El **supuesto no verificado**: con el primer modelo de negocio, Óscar Pierre y todo el equipo directivo suponían que los usuarios sabían exactamente lo que querían comprar. Pero esa suposición era incorrecta, ya que muchos usuarios preferían poder valorar varias opciones antes de tomar su decisión final. La interfaz de la aplicación móvil había sido diseñada para recibir un pedido del cliente, ya fuera para comprar o para enviar algo, y la *app* necesitaba que el usuario especificara el producto sabiendo de antemano qué producto o servicio específico quería. Esto suponía una barrera para cualquier usuario dubitativo que, por ejemplo, tuviera hambre, pero todavía no hubiera tomado ninguna decisión sobre qué tipo de comida le apetecía o de dónde obtenerla.

La solución: la creación del *marketplace*

Pierre y el resto del equipo de dirección de Glovo tomaron una decisión: rediseñar el modelo de negocio mediante la introducción de un *marketplace* (plataforma) con logística (los *glovers*). Las tiendas asociadas (*partners*) se incorporarían para ofrecer sus productos y servicios directamente a los consumidores a través de la plataforma, haciendo uso de la logística de Glovo para las entregas a los clientes. Modificando el modelo de negocio, Glovo logró resolver los dos problemas principales identificados en el modelo anterior: los precios altos y el contenido u oferta de productos. El *marketplace* pasó a ser una plataforma en la que todos los *players* interactuaban, incluidos los *partners* (restaurantes y comercios), que podían utilizar la plataforma para llegar a más personas, ampliar su campo de actuación, utilizarlo como canal para informar a los consumidores sobre su propuesta de valor y que estos pudieran comprar y recibir el producto. A cambio, los *partners* pagaban una tarifa a Glovo por cada pedido entregado. Esto permitió a la compañía diversificar su flujo de ingresos, pasando de una sola fuente (consumidores) a dos (consumidores y *partners*); y, a su vez, reducía los costes de entrega que debían asumir los consumidores.

La disminución de costes y, por lo tanto, en el precio del servicio de entrega, fue fundamental para atraer a más consumidores, ya que Glovo pudo ofrecer un servicio más atractivo y competitivo. Los *glovers* también se beneficiaron de este pivote, ya que se generó una mayor demanda de los clientes finales y, por tanto, más actividad para ellos. Eso fue importante, ya que la compañía podría atraer a más *glovers*, ofreciéndoles un mayor número promedio de pedidos por hora.

El precio pagado por el usuario final ya no dependía solo del coste del transporte, en función de variables como la distancia o el tiempo de espera del *glover* (véase el **Anexo 2**). Con el nuevo enfoque de la plataforma, el precio final del servicio de reparto pasaba a estar condicionado, también, por la comisión negociada con el *partner*. En los casos de comisiones muy altas, Glovo se permitía reducir el precio del servicio porque parte de los costes estaba cubierto por los ingresos generados a través del negocio asociado. En algunos casos, la comisión pagada por un vendedor a Glovo podría ser mínima o inexistente. La empresa podía aceptar un rendimiento



negativo para un producto o marca en particular, con el objetivo de alentar su compra. Esta política de precios era parte de una estrategia de marketing que buscaba llegar a un público amplio a corto plazo.

Con el nuevo modelo de negocio de Glovo, los *partners* también eran usuarios de la plataforma, pero desde una perspectiva diferente: vendían productos y servicios, en lugar de comprarlos. Por lo tanto, Glovo tenía que ofrecerles una propuesta de valor atractiva, capaz de satisfacer sus necesidades: llevar sus respectivas propuestas de valor (productos y servicios) a un mercado más amplio, sirviendo como un canal alternativo entre consumidores y *partners*.

Además, la plataforma se mejoró en términos de experiencia del usuario. Estos ahora podían usar una barra de herramientas para escribir el nombre de un producto específico que quisieran comprar o bien elegir entre diferentes categorías predeterminadas. Las categorías guiaban a los usuarios hacia un producto que se ajustase a sus necesidades. (El **Anexo 3** ilustra la interfaz de la plataforma en el 2017).

El giro hacia un modelo de negocio basado en un *marketplace* completo implicó una revolución interna y cambios significativos en la estructura organizativa de la empresa. La estrategia pasó a centrarse en conseguir asociarse con las mejores tiendas y restaurantes locales, diferenciando entre dos tipos de *partners*. Los primeros, *key accounts*, representados por aquellos negocios con un alto potencial de ingresos y de visibilidad para Glovo (aunque, posiblemente, con menores márgenes); y el segundo, representado por aquellos negocios más modestos, pero esenciales, que amplían la oferta de productos ofrecidos dentro de la plataforma de Glovo.

La creación del Departamento de Ventas B2B

La incorporación de *partners* dentro del modelo de negocio hizo necesaria la creación de un departamento de ventas apropiado. Este departamento se convirtió en uno de los más importantes de la empresa, gracias, en gran parte, a la incorporación del ex director de Ventas de Groupalia. Esta es una empresa con una propuesta de valor similar a la de Glovo, ya que su modelo consiste en una plataforma *online* con una gran variedad de paquetes de ocio a un precio razonable (una versión española de Groupon).

Glovo ya estaba operando en Barcelona, Madrid y Valencia, y comenzaba en Milán. El Departamento de Ventas estaba creciendo rápidamente y se decidió asignar a dos o tres empleados para atraer a nuevos *partners* en cada ciudad.

El Departamento de Ventas estaba ahora totalmente dedicado a atraer nuevos socios (*partners*). Esto supuso una misión crucial para seguir expandiendo las operaciones. El departamento se dividió en dos equipos:

- El equipo de *key accounts* (cuentas clave) se centró en las cadenas de comida rápida (que normalmente eran franquicias), y en otras tiendas y restaurantes que servirían muchas comidas, y, por lo tanto, serían una fuente de ingresos importante para Glovo. En el caso de las *key accounts*, la comisión pagada por los *partners* a Glovo dependía de negociaciones individuales con cada uno de ellos. Glovo veía a ese tipo de socios como estratégicos. Por ese motivo, el equipo de ventas negociaba tarifas generalmente inferiores a las que hubiera cobrado a otro tipo de negocios. En cada ciudad donde operaba, Glovo tenía personal específico dedicado exclusivamente a tratar con este tipo de negocios asociados y a lograr alcanzar acuerdos con ellos.